

УДК 37.013.42:316.46

Ануфриенко Л.В.

## ТРЕБОВАНИЯ К ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КАЧЕСТВАМ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА

Лидерство, являясь одной из основных форм межличностного взаимодействия, формируется в процессе интеграции людей и направлено на решение общих задач и целей организации. Лидер – это первый и основной участник процесса или отдельного акта лидерства. Тем не менее, статус лидера может быть присвоен только тому человеку, который обладает лидерским потенциалом, и поэтому, вопрос о том, как формировать качества лидера, а более того, какие именно качества должны быть сформированы, остается актуальным до настоящего времени. Данная статья посвящена вопросам изучения лидерства. В ней рассматриваются качества, которые необходимы человеку для занятия лидерской позиции. Целью исследования является анализ необходимых условий для формирования личности лидера. В статье дается краткий обзор основных лидерских ролей и стилей, приведен пример того, что нужно человеку, чтобы стать лидером, а также перечислены основные критерии для этого.

**Ключевые слова:** лидерство, лидер, качество, черта, стиль, роль, типология.

**Введение.** Для подготовки специалиста, отвечающего потребностям современного рынка труда, обществу нужно ориентироваться на формирование таких личностных качеств человека, которые будут важны именно при дальнейшем профессиональном росте, с учетом того, что именно эти качества и создадут потенциал устойчивости личности в условиях бесконечных технологических перемен современной жизни.

В настоящее время для коллектива наиболее желаемым качеством личности, занимающего руководящую позицию, будет как раз качество лидера. Однако среди специалистов в области педагогики, психологии, социологии до сих пор не завершена дискуссия о том, является ли процесс формирования лидерских качеств управляемым или нет. Иными словами, лидерами становятся или рождаются.

Вопросами лидерства занимаются А. Манегетти, Дж. Максвелл, Р. Стогдилл, О. Тид, У. Беннис, Б. Басс, П. Друкер, Дж. Филлипс, Р. Лорд. Что касается российских исследователей, то наиболее известные работы у Т.В. Бендас, А.И. Давлетовой, Г.Р. Латфулиной, О.В. Евтихова, Н.П. Пучкова, А.В. Авдеевой, В.П. Пугачева, Е.С. Яхонтовой, Е.В. Андриенко. Говоря о белорусских ученых, отметим Е.М. Бабосова, Н.П. Бебяцкого, А.А. Злотникова, Е.В. Будову, А.А. Брасса, В.Е. Глушакова, В.А. Полякова, К.В. Сельченко, Н. В. Романчик.

**Основная часть.** Для развития лидерских качеств современному человеку необходимо приобретать опыт принятия управленческих решений с одной стороны, а с другой стороны, наличие врожденных качеств, необходимых для лидирования, также актуально.

Вначале необходимо уточнить содержание понятий «качество», «черта» и «лидерские качества». Так, в зарубежной литературе при описании лидера, как правило, используется термин «черта» – это психологические особенности, преобразующие множество стимулов и обуславливающие множество эквивалентных ответных реакций [1].

В русскоязычной литературе применительно к лидерству используют как понятие «качество» – существенный признак, свойство, отличающее один предмет или одно лицо от другого; отличительная особенность кого-то или чего-то [2], так и понятие «черта». Данные существительные, как правило, не различаются, а используются тождественно, поэтому, при описании тех качеств личности, которые присущи лидеру авторы зачастую используют словосочетания «лидерские качества» или «лидерские черты» как синонимы. **Лидерские качества** характеризуются как комплекс особенностей и способностей взаимодействия руководителя с подчиненным, определяющих возможности его признания группой в качестве лидера и обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций [1].

Переходя конкретно к описанию самих качеств лидера, хотелось бы отметить, что они в основном исследовались в рамках «теории черт», и хотя до настоящего времени так и не удалось найти и описать универсальные лидерские качества, нельзя ни согласиться с тем фактом, что человеку, стремящемуся занять лидерские позиции, необходимо обладать определенным набором качеств, выделяющего его как лидера.

Известный психолог Р. Стогдилл выделил следующие качества лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела [3, с. 64].

Американский исследователь О. Тид назвал такие качества, как: 1) высокий уровень физической и нервной энергии; 2) энтузиазм, трансформирующийся во властные распоряжения; 3) цель лидера должна вдохновлять последователей на ее достижение; 4) интеллигентность, вежливость, обаяние; 5) порядочность, верность себе, юмор. К тому же, эти черты лидера должны опираться на одиннадцать базовых навыков и способностей управлять, которые также были выделены О. Тидом [4, с. 82].

В своей монографии У. Беннис среди качеств, необходимых лидеру, отметил: **направляющее видение** – отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах; **внутренняя страсть** – стремление использовать те возможности, которая представляет жизнь; **целостность** – производная от знания человеком самого себя, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними; **доверие (надежность)** – способность заслуживать доверие других; **любопытность** – стремление к самообразованию и самосовершенствованию; **дерзновенность** – готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое [5, с. 134].

Этих авторов объединяет то, что в своих трудах они выделяют именно по пять-шесть качеств, которые, по их мнению, должны присутствовать у лидера. Однако, человек, обладающий перечисленными выше характеристиками, не обязательно станет лидером. Поэтому авторы до сих пор пытаются найти ответ на вопрос, какие же все-таки качества или черты характера обязательно должны присутствовать у лидера. Так, ученые начали анализировать не только качества лидера, но и его предпочтения и физиологические характеристики. К примеру, по мнению П. Друкера, эффективные лидеры: знают, на что расходуется их рабочее время; ориентированы не на процесс труда, а на его результат; строят свою работу, опираясь на свои и чужие сильные, а не слабые стороны; направляют усилия на те области, где отличная работа обеспечит получение выдающихся результатов; принимают действенные решения, делая верные шаги в правильной последовательности [6, с. 75].

В исследованиях Дж. Филлипса и Р. Лорда было подтверждено, что восприятие индивида в качестве лидера происходит в том случае, если его поведение соответствует прототипу лидера у наблюдателя. Кроме того, основными компонентами лидерского поведения, по их мнению, являются: голос твердый, достаточно громкий, речь плавная, без запинок и заиканий, темп средний; красноречие, богатый словарный запас; ясно, свободно выражает мысли; его вопросы логически обоснованы, не вырваны из контекста; поддерживает контакт глаз во время беседы; жесты открытые и спокойные, руки и ноги остаются нескрещенными на протяжении беседы; при необходимости может организовать работу членов группы; и т.д. [7, с. 487].

В процессе изучения вопроса лидерства, В.И. Кнорринг выделил четыре группы лидерских качеств, а именно, физиологические, психологические, интеллектуальные и личностно-деловые [8, с. 183], показанные в таблице 1, однако нужно учитывать, что список каждой группы качеств далеко не полон, а кроме того, автор не перечисляет все возможные варианты характеристик каждой группы.

Таблица 1 – Качества, характерные для лидера (по В.И. Кноррингу)

Группа качеств	Характеристика качеств
Физиологические качества	Приятная внешность (лицо, рост, фигура, ), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность.
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество.
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора.
Личностные качества	Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность.

Говоря о российских и белорусских исследованиях лидерских качеств, хотелось бы отметить следующие наработки в данной области. Например, проведя тщательное изучение литературы, статистических данных, работ в области лидерства, Н.П. Пучков и А.В. Авдеева выделили четыре группы лидерских качеств, которые они трактовали как определенные компетенции: 1) **интеллектуально-творческие компетенции**, проявляющиеся в готовности к выполнению профессиональных задач, в способности генерировать идеи от стандартных решений, в умениях практически оценивать ситуацию, обоснованно и целесообразно использовать информацию, обращать внимание на главное. 2) **организаторские компетенции**, выражающиеся в способностях самостоятельно принимать решения, добровольно брать ответственность на себя за решение групповых задач, управлять собой, обладание психологической готовностью к работе в команде, умении нахождения индивидуального подхода к людям; 3) **исполнительские компетенции**, включающие готовность к длительному выполнению работ с высокой эффективностью, способность находить нестандартные решения, умение двигать идеи и намечать пути их выполнения; 4) **социально-коммуникативные компетенции**, под которыми понимается способность вести за собой, чувствовать и понимать эмоции других, находить общий язык с людьми и так далее [9, с. 4].

В диссертационном исследовании А.И. Давлетовой качества, определяющиеся как лидерские подразделены на **общие** и **специфические**. Общие лидерские качества автор определяет как: компетентность; активность; инициативность; общительность; сообразительность; настойчивость; самообладание; работоспособность; наблюдательность; самостоятельность; организованность. К специфическим же качествам исследователь относит: организаторская проницательность – тонкая психологическая избирательность, способность понять другого человека, найти для каждого его место в зависимости от их индивидуальных особенностей; способность к активному психологическому воздействию – владение разнообразием средств воздействия на людей в зависимости от их индивидуальных качеств и сложившейся ситуации; склонность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать ответственность на себя [10].

Анализируя различные подходы по изучению лидерских качеств, хотелось бы отметить трехуровневую модель О.В. Евтихова, приведенную в одной из его монографий [1, с. 44].

Таблица 2 – Трехуровневая модель качеств организационного лидера (О.В. Евтихов)

Актуально-лидерский уровень	Перцептивно-лидерский компонент				
	Личностный авторитет в группе	Восприятие группой как лидера	Наличие последователей, готовых следовать за лидером	Наличие личных ожиданий членов группы от деятельности	Перенос части личной активности членов группы
Уровень внутригруппового взаимодействия	Организационно-управленческий компонент		Социально-психологический компонент		
	Обращенность в будущее, видение перспективы		Межличностная чувствительность, способность понимать потребности других		
	Способность представлять интересы группы во внешних инстанциях		Умение создавать условия для самореализации последователей		
	Умение создавать команду, управлять ею		Коммуникативная компетентность		
	Способность организовать группу на решение поставленной задачи		Справедливость по отношению к другим людям		
	Деятельностная (оперативная)		Готовность поддержать в трудную минуту		
Индивидуальный уровень	Профессиональный компонент				
	Компетентность в вопросах профессиональной деятельности				
	Индивидуально-личностный компонент				
	Жизненная активность и стремление к лидерству	Моральная нормативность. Надежность, последовательность в поступках	Ситуативная проницательность	Знание и чувство себя	Высокая самооценка и уверенность в себе

А.А. Злотников к лидерским, относит следующие группы качеств: **Интеллектуальные способности** – ум и логика, рассудительность, принципиальность, оригинальность, образованность и знание дела, любопытство и стремление к новизне, острая интуиция, четкое выражение своих мыслей, память и широта кругозора, быстрота мышления. **Черты характера** – инициативность, гибкость, бдительность, созидательность, честность, смелость и уверенность в себе, уравновешенность и независимость, властьность и амбициозность, работоспособность и энергичность, потребность в достижениях. **Приобретенные навыки** – умение найти поддержку, умение кооперироваться, умение завоевать популярность, дипломатичность и

такт, умение рисковать и брать ответственность, умение убеждать, умение шутить и понимать юмор, умение разбираться в людях, умение организовывать, умение создавать рабочие группы и команды [11, с. 4].

В своих работах А.А. Брасс отмечает, что лидера отличает от других людей наличие таких качеств, как способность управлять собой, способность влиять на окружающих, стремление к личностному росту, изобретательность, умение обучать подчиненных [12, с. 164].

К лидерским качествам В.Е. Глушаков относит: способность к изменениям, упорство, коммуникабельность, творческое начало, навыки решения проблемы, независимость, коммуникабельность и желание быть в группе [13, с. 69].

Сопоставив подходы зарубежных и отечественных авторов, можно выделить комплексный подход у российских ученых, а наличие различных компонентов в исследовании качеств лидера, рассмотрение их как определенных компетенций или выявление специфических черт, а также разделение качеств на подгруппы отличает российских и белорусских исследователей от зарубежных.

Обобщая проанализированную литературу на тему лидерства и лидерских качеств, можно сказать, что лидер это тот, кто: имеет четкую картину своих действий; стремится к лидированию, служит моделью поведения для других членов коллектива; умеет влиять на людей; умеет находить подход к людям; имеет определенную наследственность. Это человек, у которого голос твердый и громкий; речь плавная, без запинок или заикания; богатый словарный запас; а также имеется ясность в выражении мысли. Что касается качеств личности, то настоящий лидер наделен такими характеристиками как: инициативность; уверенность; популярность; интеллектуальность; надежность; ответственность; активность; общительность; приспособляемость; харизматичность; мудрость; выносливость; стрессоустойчивость; интуитивность; решительность; обаятельность; целеустремленность; любознательность; энергичность; работоспособность; амбициозность; упорство; обязательность; сообразительность; имеет высокую самооценку.

Рассмотрев вопрос о лидерских качествах, хотелось бы кратко остановиться и на основных лидерских ролях и стилях лидерства. С точки зрения выполняемых лидером ролей можно выделить: **лидера-генератора идей**, осуществляющего функцию увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений; **лидера-мотиватора**, функция которого – мобилизация и побуждение к действиям; **лидера-организатора**, осуществляющего функцию обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели; **лидера-диспетчера**, распределяющего функции членами группы и координирующего их деятельность. С точки зрения ситуативного фактора можно выделить: лидеров, проявляющихся в кризисных для организации или группы условиях; и лидеров, наиболее успешных в ситуации стабильности, когда необходимо изо дня в день выполнять рутинную работу [14].

Кроме того, существует два основных типа лидерства. **Первый тип** – лидер формирует социальную общность своих последователей, которых притягивает сила его личности и которые разделяют его идеи. **Второй тип** – лидер формирует социальную общность своих последователей, по мере того, как они осознают общий интерес в конкретной ситуации и артикулируют этот интерес в виде цели совместной деятельности.

Важно также упомянуть и о двух разновидностях лидерства – **формальном и неформальном**. Формальное, или управленческое, лидерство представляет собой процесс управления общением и деятельностью членов группы, который реализуется руководителем как представителем легитимной власти на основе правовых отношений и его личностного влияния. Неформальное лидерство – это процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления общением и деятельностью членов малой группы, осуществляемой лидером как субъектом спонтанно формирующихся в группах межличностных взаимоотношений на основе восприятия, подражания, эмпатии [15].

Пожалуй, одним из наиболее традиционных вопросов лидерства является вопрос о его стилях. Еще в 30-е годы К. Левин выделил три основных, базовых **стиля лидерства**: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), попустительский (анархический). Здесь уточним, что стиль лидерства – это типичная для лидера система приемов воздействия на членов группы [16].

Из многих существующих подходов к созданию стиля лидерства известны следующие три: **руководство по принципу исключения из правила и вмешательство лидера в исключительных случаях** – сотрудники принимают решения до тех пор, пока это является возможным и допустимым. Цель данного стиля – сокращение нагрузки на руководителя. **Руководство на основе делегирования ответственности и полномочий** – решения принимаются на тех иерархических ступенях, на которых имеется для этого достаточный уровень компетенции. **Создание системной самостоятельной модели** – руководство с помощью согласования целей [17].

Вопрос о стилях лидерства стал рассматриваться в ряде работ зарубежных и отечественных авторов, что привело к появлению различных направлений в его исследовании и созданию разнообразных классификаций. К примеру, выделяют: **эксплуататорско-авторитарный стиль** – лидеры имеют характеристики автократа, сами принимают решения, ориентированы на работу; **благосклонно-авторитарный стиль** – лидеры склонны поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но, все

же, разрешают подчиненным участвовать в принятии решений, а мотивацию у группы создают при помощи вознаграждения и в некоторых случаях – наказанием; **консультативно-демократический стиль** характеризуется значительным, но неполным доверием к подчиненным, имеется двустороннее общение, самые важные решения принимает сам лидер, все остальные – подчиненные; **стиль, основанный на участии** предполагает полное доверие подчиненным, общение двустороннее и нетрадиционное, принятие решений в высшей степени децентрализовано, отношения в коллективе ориентированы на человека [18].

Особого внимания заслуживает вопрос о типах лидеров. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение трех его типов: деловое, эмоциональное, ситуативное. В основе **делового лидерства** лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт. **Эмоциональный лидер** вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Отличительными чертами **ситуативного лидерства** является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией [19].

**Вывод.** Для того, чтобы стать лидером необходимо, прежде всего, личное желание занять высокий пост, а соответственно и брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Кроме того, считается, что лидер почти всегда оказывается в нужный момент в нужном месте. И наконец, претендент на лидерство должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций как крупный руководитель и хотеть стать таковым. А продолжительность созревания человека в качестве лидера, по мнению западных специалистов, определяется в 5-7-ний срок, то есть, стремительный рост карьеры должен начинаться в 27-28 лет. Лидером личность становится вследствие: 1) наличия конкретной ситуации, которая выдвигает определенные требования к действиям людей, объединенных в группу, и формирует потребность в известном типе лидерства; 2) четких ожиданий к потенциальному лидеру со стороны группы; 3) наличие некоторых черт личности у потенциального лидера, определенных особенностей характера [20].

Однако, все же, нет прямой связи между присутствием у индивида всех приведенных выше качеств и эффективным лидерством. Лидерские качества личности чаще всего рассматриваются с точки зрения личностных психологических характеристик, как индивидуальные особенности, которые имеют потенциальную возможность развития и использования. Сама же совокупность лидерских качеств, все же, обусловлена как и наследственными факторами, условиями воспитания и образования, так и социальной средой и ситуационными аспектами. Кроме того, важно помнить и то, что эффективное лидерство зависит от адекватности ситуации поведения лидера, уровня квалификации и предпринимаемых им действий.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Евтихов, О.В. Структурная модель лидерских качеств организационного лидера / О.В. Евтихов // Вестник высшей школы. – 2011. – №5. – С. 41-46.
2. Педагогический словарь // Словарь терминов и определений для педагогов школ и ВУЗов [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://pedagog-dictionary.info/word/k/kachestvo-8555.html>. – Дата доступа: 03.09.2013.
3. Stogdill, R. M. Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research / R.M. Stogdill–N.Y. Free press, 1974. – 1190 p.
4. Tead, O. The Art of Leadership / O. Tead.–N.Y. Whittlesey house, McGraw-Hill book company, inc., 1985. – 308 p.
5. Bennis, W. On Becoming a Leader / W. Bennis. – N.Y. Basic Books, 1994. – 245 p.
6. Drucker, P. On Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management / P. Drucker. San Francisco, 2010. – 107 p.
7. Phillips, J. Schematic Information of Leadership in Problem-solving Group / J. Phillips, R. Lord // Journal of Applied Psychology. – 1982. – № 67 (4). – P. 486-492.
8. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
9. Пучков, Н.П. Организация воспитательной работы в вузе по формированию лидерских качеств обучающихся / Н.П. Пучков, А.В. Авдеева. – Тамбов: ТГТУ, 2009, – 23 с.
10. Давлетова, А.И. Развитие лидерских качеств студентов педагогического вуза: дис. кон-та психол. наук: 19.00.07 / А.И. Давлетова. – Москва, 2007.– 270 с.
11. Злотников, А.А. Основы лидерства. Структурно-логические схемы: пособие для студентов специальности 1-26 02 02 / А.А. Злотников. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 20 с.
12. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – Мн.: Современная школа, 2006. – 348 с.
13. Глушаков, В.Е. Психология корпоративного управления / В.Е. Глушаков.–Мн.: Изд. центр БГУ, 2009.–175 с.
14. Латфулина, Г.Р. Организационное поведение: учебни для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / Г.Р. Латфулина. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.
15. Яхонтова, Е.С. Эффективность управленческого лидерства / Е.С. Яхонтова. – М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.
16. Андриенко, Е.В. Социальная психология: Учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Е.В. Андриенко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 264 с.

17. Будова, Е.В. Организационное поведение: учеб.-метод. комплекс / Е.В. Будова. – Новополоцк: УО ПГУ, 2007. – 248 с.
18. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова [и др.]; под общ. ред. Л.В. Плаховой. – Москва: КНОРУС, 2009. – 496 с.
19. Пугачев, В.П. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
20. Бабосов, Е.М. Социальное управление: учебное пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования по специальностям социология и управление / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2008. – 432 с.

**Liudmila Anufryenko**

#### **REQUIREMENTS FOR PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL QUALITIES OF A MODERN LEADER**

Being one of the main forms of interpersonal interaction, leadership is formed in the process of communication and is aimed at solving common tasks and goals of the organization. A leader is the first and the main person of leadership act. However, this status can be assigned only to the individual who has leadership potential, that is why the question of how to develop leadership skills in a person, moreover what qualities are to be formed, is still relevant at present. Thus, this article focuses exactly on the study of leadership, and in particular, we consider those qualities that are necessary for a person to occupy a leadership position. The aim of the study is to analyze the conditions necessary for the formation of the leader's personality. The article provides an overview of the major leadership roles and styles. As a conclusion, we give the example of what a person needs to become a leader, and enumerate the main criteria for this.

**Keywords:** leadership, leader, quality, feature, style, role, typology.